

北海道ニュービジネス企業の経営課題とその対応に関する調査

松 本 懿*・加 藤 敏 文**・森 夏 節⁺・駒 木 泰⁺⁺

Innovative Companies in Hokkaido Studied for Their Methods in Coping with Managerial Problems

Atsushi MATSUMOTO, Toshifumi KATO, Kaori MORI and Tohru KOMAKI
(August 1999)

目 次

I. 調査研究のフレーム	249
1. 本調査研究の目的	249
2. 調査の方法	249
II. 調査結果の概要	250
1. 回答企業の属性	250
2. 調査結果	251
III. 要 約	267
1. 全体的傾向	267
2. 成長段階ごとの特徴・課題	268
IV. 今後の課題	270

I. 調査研究のフレーム

1. 本調査研究の目的

我が国のニュービジネスは、近年、研究開発型製造業のほか小売業・サービス業を含めて、多分野に亘って広がりを見せている。一般に、ニュービジネス企業は、立ち上げに伴う様々な障害・困難を乗り越えて創業にこぎつけるが、その後の成長・発展を期するためには、創業期はもとより成長期、展開期、成熟期（第2創業期）といった各成長段階で遭遇する経営課題をそれぞれ克服しなければならない。

本道ニュービジネス企業については、これまで業種業態別の動向や成功事例、創業支援システム、全

般的な経営課題の抽出と振興方策の提言などの観点から分析・検討された調査研究が多かったが、成長段階ごとの経営動向や問題点、課題などに着目したものはほとんどなかった。本調査研究では、成長段階ごとの経営的特徴と成長要因、次なる成長ステージへ向けて克服すべき課題などを明らかにすることを目的とする。

なお、ニュービジネスは、一般に従来のビジネスと比較して提供する製品・サービスなどについて、①市場の差別化・細分化により新規性を打ち出したもの、②商品・サービスの提供手段・内容に新規性を打ち出したもの、③新技術・新製品の開発により新規性を打ち出したもの、④国際化・高齢化・女性の社会進出など社会環境の変化に対応して新規性を打ち出したもの、⑤企業が複合化・総合化を図ったり、経営面の革新化を図って新規性を打ち出したものなどとされているが、ここでは、いずれか一つ以上に該当するものを対象とすることにした。

また、各企業の成長段階（ここでは創業期、成長期、展開期、成熟期とした）の位置づけは、他の同様の調査と同じく、回答企業による自己認識の形でを行った。

2. 調査の方法

- (1) 調査の方式 書面郵送によるアンケート調査
- (2) 調査の時期 平成10年10月28日～11月18日

* 環境システム学部 経営環境学科 経営学研究室

Department of Business Environment Studies, Business Administration, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

** 環境システム学部 経営環境学科 中小企業論研究室

Department of Business Environment Studies, Small & Medium Business Management, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

⁺ 環境システム学部 地域環境学科 OAシステム研究室

Department of Regional Environment Studies, Office Automation System, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

⁺⁺ 札幌大学 経済学部

Department of Economics, Sapporo University, Sapporo, Hokkaido, 062-8520, Japan

- 日
- (3) 調査の対象 「日経ベンチャービジネス年鑑」(日本経済新聞社),「新成長企業'97」(帝国データバンク),「北海道の中堅 180 社」(日本経済新聞社),「新規成長分野展開事例集」(北海道),「チャレンジする企業家群」(北海道通商産業局),「札幌商工会議所会員名簿(会社設立 10 年以内の流通業・サービス業)」などから,道内に本社を有するニュービジネス企業及びニュービジネス部門をもつと思われる企業 832 社を選出。
- (4) 回収数 154 社 (回収率 18.5%)
- (5) 有効回答数 151 社 (有効回答率 18.1%)

II. 調査結果の概要

1. 回答企業の属性

(1) 成長段階と業種

有効回答 151 社中, 創業期 41 社 (27.2%), 成長

期 38 社 (25.2%), 展開期 42 社 (27.8%), 成熟期 30 社 (19.9%) で, ほぼ 4 等分された。業種は, サービス業が最も多く (41.1%), 次いで製造業 (24.5%), 小売業 (9.9%), 卸売業 (7.9%), その他 (16.7%) の順であった。

(2) 資本金

全体では, 「500 万未満」と「1,000 万以上～3,000 万未満」の企業がそれぞれ 3 割近くを占めて多い (表 1)。

成長段階別では, 特に創業期の場合, 「500 万未満」の企業が全体の 4 分の 3 を占め, 会社設立間もないことから小資本・零細型が多い。

(3) 従業員数 (総従業員数; パート含む)

全体では, 「10 人以上 50 人未満」の企業が 3 割近くを占めて最も多く, 次いで「5 人未満」(18.0%) の企業となっている (表 2)。

成長段階別では, 創業期の場合, 「5 人未満」の企業が全体の 6 割弱, 成長期の場合, 従業員規模 50 人未満までの企業が全体の 7 割強を占めており, 小規模企業が多いのが特徴である。

表 1 資本金

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
500 万未満	31	75.6	4	10.8	8	19.0	1	3.3	44	29.3
500 万以上 1000 万未満	3	7.3	1	2.7	1	2.4	0	0.0	5	3.3
1000 万以上 3000 万未満	6	14.6	19	51.4	14	33.3	5	16.7	44	29.3
3000 万以上 5000 万未満	0	0.0	4	10.8	7	16.7	3	10.0	14	9.3
5000 万以上 1 億未満	1	2.4	9	24.3	4	9.5	7	23.3	21	14.0
1 億以上 5 億未満	0	0.0	0	0.0	6	14.3	10	33.3	16	10.7
5 億以上 10 億未満	0	0.0	0	0.0	2	4.8	2	6.7	4	2.7
10 億以上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	6.7	2	1.3
計	41	100.0	37	100.0	42	100.0	30	100.0	150	100.0

表 2 従業員数 (総従業員数)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5 人未満	23	57.5	1	2.6	3	7.1	0	0.0	27	18.0
5 人以上 10 人未満	10	25.0	6	15.8	4	9.5	2	6.7	22	14.7
10 人以上 50 人未満	6	15.0	20	52.6	14	33.3	3	10.0	43	28.7
50 人以上 100 人未満	1	2.5	5	13.2	9	21.4	7	23.3	22	14.7
100 人以上 300 人未満	0	0.0	3	7.9	8	19.0	11	36.7	22	14.7
300 人以上 500 人未満	0	0.0	2	5.3	3	7.1	2	6.7	7	4.7
500 人以上 1000 人未満	0	0.0	1	2.6	0	0.0	2	6.7	3	2.0
1000 人以上	0	0.0	0	0.0	1	2.4	3	10.0	4	2.7
計	40	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	150	100.0

表3 売上高

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5000 万 未 満	12	34.3	0	0.0	3	7.1	0	0.0	15	10.5
5000万以上1億未満	16	45.7	3	8.1	1	2.4	1	3.4	21	14.7
1億以上3億未満	7	20.0	11	29.7	11	26.2	0	0.0	29	20.3
3億以上5億未満	0	0.0	7	18.9	2	4.8	0	0.0	9	6.3
5億以上10億未満	0	0.0	6	16.2	5	11.9	4	13.8	15	10.5
10億以上50億未満	0	0.0	9	24.3	11	26.2	10	34.5	30	21.0
50億以上100億未満	0	0.0	1	2.7	6	14.3	5	17.2	12	8.4
100 億 以 上	0	0.0	0	0.0	3	7.1	9	31.0	12	8.4
計	35	100.0	37	100.0	42	100.0	29	100.0	143	100.0

(4) 売上高

全体では、「10億以上50億未満」と「1億以上3億未満」の企業がそれぞれ2割強を占めて最も多いが、「5,000万以上1億円未満」も約15%を占めるなど、売り上げ規模はかなりばらついている（表3）。

成長段階別では、創業期の場合、売り上げ1億円までの企業が全体の8割を占めており、規模の小さいところが多い。

(5) 設立年数

全体では、「10年以上20年未満」の企業が2割強を占めて最も多いが、以下「5年未満」（20.5%）、「5年以上10年未満」及び「20年以上30年未満」（各16.6%）の企業が続く、設立以来の年数はかなりばらつきがみられる（表4）。

成長段階別では、創業期では「5年未満」、成長期では「10年以上20年未満」、展開期では「20年以上30年未満」、成熟期では「40年以上50年未満」とする企業が各々最も多くを占めており、一般にわが国企業は5年～10年を経て次のステージに移るといわれるが、ほぼそれを裏づけるような分布となっている。

いる。

2. 調査結果

(1) 成長要因と課題

1) 事業開始時の問題点

創業時の問題点については、「開業資金の借入難」（55.0%）、「顧客・販売先の確保難」（52.5%）、「従業員の確保難」（40.0%）が多くあげられた。創業時においては、資金をどこから手当するのか、商品・サービスの売り先を誰にするのか、ともに厳しい立ち上げの苦勞をする従業員をどう集めてくるのかの3点に、問題が集約されているようだ（表5）。

2) 成長段階が変わったきっかけ

全体では、「マーケットの変化」（68.8%）や「競争環境の変化」（61.5%）という外部環境の変化をあげる企業が多い。このほか「新製品の導入」（45.0%）、「販売体制や販売チャネルの変更」（35.8%）、「積極的な設備投資」（30.3%）という経営戦略要因をあげる企業も目立つ（表6）。

成長段階別では、展開期や成熟期の場合、どちら

表4 設立年数

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
5 年 未 満	29	70.7	2	5.3	0	0.0	0	0.0	31	20.5
5 年以上10年未満	10	24.4	7	18.4	8	19.0	0	0.0	25	16.6
10年以上20年未満	2	4.9	19	50.0	12	28.6	1	3.3	34	22.5
20年以上30年未満	0	0.0	9	23.7	13	31.0	3	10.0	25	16.6
30年以上40年未満	0	0.0	1	2.6	3	7.1	8	26.7	12	7.9
40年以上50年未満	0	0.0	0	0.0	6	14.3	10	33.3	16	10.6
50 年 以 上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	26.7	8	5.3
計	41	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	151	100.0

表5 事業開始時の問題点

	社	%
開業に関するノウハウ入手難	10	25.0
開業資金の出資者不足	8	20.0
開業資金の借入難	22	55.0
適当な設備の確保難	9	22.5
土地や建物の確保難	1	2.5
従業員の確保難	16	40.0
サービス・ノウハウ取得難	6	15.0
顧客・販売先の確保難	21	52.5
仕入・外注先の確保難	10	25.0
各種規制の存在	7	17.5
その他	1	2.5
問題なし	0	0.0
計	40	100.0

注) 社数は、最も困った点と次に困った点の合計。

かという外部環境の変化が成長段階を変えるきっかけになったとする企業の割合が多いのに対して、成長期の場合、「新製品の導入」「販売体制やチャネルの変更」「VC等外部資本の導入」「道外進出」など、創業期における経営戦略の適切な取り方が成長段階を変えたとする企業の割合が比較的多い。

3) 成長・発展の要因

全体では、「製品・サービスの多様化」(37.5%)や「国内既存マーケットでの成長」(36.1%)がこれまでの成長・発展の要因と考える企業が多く、総じて既存市場ないし製品・サービス分野で成長してきたと捉えている(表7)。

成長段階別では、創業期にある企業では「新規事業」(29.4%)が最も多く、起業時の事業の新規性こそ、成長・発展の原動力と考えている企業の割合が

表6 成長段階がかわったきっかけ(全体)

	成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%
マーケットの変化	19	51.4	32	76.2	24	80.0	75	68.8
競争環境の変化	17	45.9	32	76.2	18	60.0	67	61.5
新製品の導入	18	48.6	17	40.5	14	46.7	49	45.0
積極的な設備投資	13	35.1	13	31.0	7	23.3	33	30.3
販売体制や販売チャネルの変更	18	48.6	16	38.1	5	16.7	39	35.8
社長の交代または代替わり	2	5.4	1	2.4	6	20.0	9	8.3
経営陣への新しい人材の導入	3	8.1	3	7.1	2	6.7	8	7.3
ベンチャーキャピタル等外部資本の導入	4	10.8	0	0.0	0	0.0	4	3.7
株式公開の決意	1	2.7	1	2.4	0	0.0	2	1.8
株式公開	0	0.0	1	2.4	1	3.3	2	1.8
道外進出	5	13.5	1	2.4	1	3.3	7	6.4
その他	1	2.7	5	11.9	2	6.7	8	7.3
特別な要因なし(問題なし)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	37	100.0	42	100.0	30	100.0	109	100.0

注) 社数は、最も重要な要因と次に重要な要因の2つの合計。

表7 成長・発展の要因(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
国内既存マーケットでの成長	6	17.6	13	34.2	16	38.1	17	56.7	52	36.1
製品・サービスの多様化	8	23.5	17	44.7	10	23.8	19	63.3	54	37.5
業態の変化	7	20.6	7	18.4	12	28.6	4	13.3	30	20.8
国内の地域的拡大	2	5.9	9	23.7	5	11.9	8	26.7	24	16.7
新規事業	10	29.4	8	21.1	11	26.2	3	10.0	32	22.2
技術革新	6	17.6	12	31.6	16	38.1	4	13.3	38	26.4
コストダウン	6	17.6	4	10.5	10	23.8	1	3.3	21	14.6
その他	4	11.8	3	7.9	4	9.5	3	10.0	14	9.7
該当せず	6	17.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	4.2
特別な要因なし(問題なし)	1	2.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7
計	34	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	144	100.0

注) 社数は、最も重要な要因と次に重要な要因の2つの合計。

多い。成長期にある企業は「製品・サービスの多様化」(44.7%)のほか、「技術革新」(31.6%)も成長・発展を支えていると考えており、展開期にある企業は「技術革新」(38.1%)と「コストダウン」(23.8%)、成熟期にある企業は既存市場及び製品・サービスの多様化をあげる企業の割合が多い。

4) 主たる事業の市場成長率

全体では、主たる事業の市場全体の成長率は「マイナス」(30.0%)成長と認識している企業が最も多く、次いで「0～5%未満」(26.0%)「5～10%未満」(18.7%)と比較的低い成長率をあげる企業が続いている(表8)。

成長段階別では、創業期にある企業で10%以上をあげる企業が3割に上っている。高い成長分野に着

目、進出する割合が比較的多いことを裏づけている。なお、段階を経るに従って、主たる事業の市場成長率は低くなっている。

5) 競争先と比較して貴社が優れている点

全体では、競争上の比較優位性は「技術面」(53.4%)にあると考える企業が最も多く、「品質面」(47.9%)、「意思決定や行動の早さ」(39.7%)「優良顧客」(38.4%)などが続いている(表9)。

成長段階別では、創業期にある企業で「意思決定や行動の早さ」(52.6%)が際立って多いほか、コスト面(31.6%)、「特別なサービスの付与」(21.1%)も比較的多く、アイディアとスピード、柔軟性が競争力のポイントとなっていることが窺える。なお、成長期では「技術面」と「品質面」、展開期では「応

表8 主たる事業の市場成長率

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マ イ ナ ス	10	25.0	7	18.4	11	26.2	17	56.7	45	30.0
5% 未 満	9	22.5	12	31.6	14	33.3	4	13.3	39	26.0
5%以上～10%未満	6	15.0	8	21.1	9	21.4	5	16.7	28	18.7
10%以上～20%未満	4	10.0	3	7.9	4	9.5	1	3.3	12	8.0
20%以上～30%未満	5	12.5	3	7.9	3	7.1	1	3.3	12	8.0
30%以上～50%未満	1	2.5	0	0.0	0	0.0	1	3.3	2	1.3
50% 以 上	2	5.0	1	2.6	0	0.0	0	0.0	3	2.0
わ か ら な い	3	7.5	4	10.5	1	2.4	1	3.3	9	6.0
計	40	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	150	100.0

表9 競争先と比較して貴社が優れている点(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
技 術 面	18	47.4	22	61.1	21	50.0	17	56.7	78	53.4
品 質 面	16	42.1	22	61.1	18	42.9	14	46.7	70	47.9
コ ス ト 面	12	31.6	7	19.4	8	19.0	4	13.3	31	21.2
応 用 製 品 の 開 発 力	7	18.4	12	33.3	18	42.9	7	23.3	44	30.1
優 良 顧 客	16	42.1	11	30.6	16	38.1	13	43.3	56	38.4
セールスマン等の営業力	8	21.1	2	5.6	8	19.0	11	36.7	29	19.9
特別なサービスの付与	8	21.1	6	16.7	3	7.1	1	3.3	18	12.3
特 別 の 販 売 方 法	4	10.5	4	11.1	4	9.5	2	6.7	14	9.6
特 別 の 販 売 ル ー ト	4	10.5	5	13.9	4	9.5	5	16.7	18	12.3
意思決定や行動の早さ	20	52.6	13	36.1	18	42.9	7	23.3	58	39.7
財 務 面	1	2.6	2	5.6	5	11.9	4	13.3	12	8.2
そ の 他	2	5.3	2	5.6	1	2.4	3	10.0	8	5.5
優 位 な 点 な し	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	38	100.0	36	100.0	42	100.0	30	100.0	146	100.0

注) 社数は、最も優れている点と次に優れている点2つの合計

用製品の開発力」「財務面」、成熟期では、「優良顧客」と「財務面」を挙げる企業の割合が比較的多いことが目立っている。

6) 会社の売上伸び率（過去3年間）

全体では、「マイナス」（18.8%）、「5%未満」（15.4%）、「5%以上10%未満」（32.2%）とする企業が多く、これら10%未満にすぎない企業は合せて66.4%に上る（表10）。

成長段階別では、創業期や成長期にある企業は10%以上の伸び率のところが比較的多く、起業時から成長性の高い企業があることを裏付けている。

7) 今後3年間の年平均売上伸び率（予測）

全体では、「マイナス」（12.1%）、「5%未満」（32.2%）、「5%以上10%未満」（23.5%）など、10%未満にとどまるとする企業が67.8%に上り、過去3年間よりもむしろ厳しい認識を示している（表11）。

成長段階別では、創業期にある企業で年率「20%以上」の伸びを予測する企業が42.5%（全体では20.9%）に上っており、他の成長段階にある企業と

比べて非常に多いのが特徴的である。

8) 最近決算期における経常利益率

全体では、「2%以上4%未満」（29.9%）と測定している企業が最も多く、「2%未満」（24.8%）、「マイナス」（16.1%）の企業がこれに続いている（表12）。

成長段階別では、創業期～展開期にかけては「マイナス」とする企業が減少する一方、例えば「4%以上」とする企業は、それぞれ25.1%、27.0%、35.0%と増加するなど、段階を経るにつれて経常利益率は好転している。但し、成熟期では「マイナス」が増え、「4%以上」が激減（14.9%）するなど、売上とあわせ収益面でも厳しい局面にあることが窺える。

9) 経営上の課題

全体では、「需要の低迷」（59.3%）や「価格の低下」（38.7%）という外部環境要因をあげる企業が多い。「従業員の質的不足」（33.3%）「資金の不足」（28.0%）がこれに次いでいる（表13）。

表10 会社の売上伸び率（過去3年間）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マ イ ナ ス	2	5.0	5	13.2	6	14.6	15	50.0	28	18.8
5% 未 満	5	12.5	5	13.2	7	17.1	6	20.0	23	15.4
5%以上10%未満	9	22.5	13	34.2	18	43.9	8	26.7	48	32.2
10%以上20%未満	1	2.5	6	15.8	3	7.3	0	0.0	10	6.7
20%以上30%未満	5	12.5	7	18.4	6	14.6	0	0.0	18	12.1
30%以上50%未満	1	2.5	1	2.6	0	0.0	1	3.3	3	2.0
50%以上100%未満	3	7.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.0
100% 以 上	2	5.0	1	2.6	0	0.0	0	0.0	3	2.0
該 当 せ ず	12	30.0	0	0.0	1	2.4	0	0.0	13	8.7
計	40	100.0	38	100.0	41	100.0	30	100.0	149	100.0

表11 今後3年間の年平均売上伸び率（予測）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マ イ ナ ス	2	5.0	4	10.5	4	9.8	8	26.7	18	12.1
5 % 未 満	9	22.5	9	23.7	17	41.5	13	43.3	48	32.2
5 %以上10%未満	6	15.0	13	34.2	12	29.3	4	13.3	35	23.5
10%以上20%未満	5	12.5	6	15.8	3	7.3	2	6.7	16	10.7
20%以上30%未満	7	17.5	2	5.3	2	4.9	1	3.3	12	8.1
30%以上50%未満	3	7.5	2	5.3	0	0.0	2	6.7	7	4.7
50%以上100%未満	3	7.5	2	5.3	2	4.9	0	0.0	7	4.7
100% 以 上	4	10.0	0	0.0	1	2.4	0	0.0	5	3.4
わ か ら な い	1	2.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7
計	40	100.0	38	100.0	41	100.0	30	100.0	149	100.0

表 12 最近決算期における経常利益率

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
マ イ ナ ス	7	21.9	6	16.2	5	12.5	4	14.3	22	16.1
2 % 未 満	8	25.0	7	18.9	10	25.0	9	32.1	34	24.8
2 % 以上 4 % 未 満	9	28.1	11	29.7	11	27.5	10	35.7	41	29.9
4 % 以上 6 % 未 満	1	3.1	5	13.5	3	7.5	1	3.6	10	7.3
6 % 以上 8 % 未 満	2	6.3	3	8.1	5	12.5	3	10.7	13	9.5
8 % 以上 10 % 未 満	1	3.1	1	2.7	1	2.5	0	0.0	3	2.2
10 % 以上 15 % 未 満	2	6.3	3	8.1	4	10.0	1	3.6	10	7.3
15 % 以 上	2	6.3	1	2.7	1	2.5	0	0.0	4	2.9
わ か ら な い	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	32	100.0	37	100.0	40	100.0	28	100.0	137	100.0

表 13 経営上の課題（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
需 要 の 低 迷	17	42.5	19	50.0	29	69.0	24	80.0	89	59.3
価 格 の 低 下	10	25.0	16	42.1	18	42.9	14	46.7	58	38.7
同 業 他 社 の 参 入	8	20.0	2	5.3	10	23.8	3	10.0	23	15.3
組織的経営の未確立	11	27.5	11	28.9	6	14.3	0	0.0	28	18.7
従業員の量的不足	3	7.5	2	5.3	5	11.9	1	3.3	11	7.3
従業員の質的不足	13	32.5	16	42.1	11	26.2	10	33.3	50	33.3
マーケティング力の不足	9	22.5	7	18.4	6	14.3	6	20.0	28	18.7
商品企画力の不足	5	12.5	3	7.9	3	7.1	5	16.7	16	10.7
研究開発力の不足	5	12.5	6	15.8	5	11.9	5	16.7	21	14.0
資 金 の 不 足	18	45.0	10	26.3	11	26.2	3	10.0	42	28.0
設 備 の 不 足	3	7.5	4	10.5	2	4.8	2	6.7	11	7.3
人 件 費 の 不 足	6	15.0	5	13.2	7	16.7	4	13.3	22	14.7
諸 経 費 の 上 昇	5	12.5	6	15.8	7	16.7	6	20.0	24	16.0
情報化の立ち遅れ	2	5.0	0	0.0	1	2.4	1	3.3	4	2.7
そ の 他	1	2.5	2	5.3	2	4.8	2	6.7	7	4.7
わ か ら な い	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	40	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	150	100.0

注) 社数は、最も重要な課題と次に重要な課題2つの合計

成長段階別では、創業期で「資金の不足」(45.0%)と「組織的経営の未確立」(27.5%)、成長期で「従業員の質的不足」(42.1%)と「組織的経営の未確立」(28.9%)、展開期・成熟期で「需要の低迷」「価格の低下」に悩まされている企業が多いことが目立っている。

(2) 社長像

1) 社長の年齢

全体では、「40才代」(31.8%)、「50才代」(29.1%)、「60才代」(19.2%)の順となっている(表14)。

成長段階別では、創業期では「40才代」(39.0%)、

成長期では「40才代」と「50才代」(各42.1%)、展開期では「50才代」(31.0%)、成熟期では「60才代」(40.0%)の社長がそれぞれ最も多い。なお、創業期では、他の成長段階と比べて、「20才代」「30才代」(あわせて26.9%)の社長が格別に多いのが特徴である。

つまり、成長段階と社長の年齢の間には、創業期にある企業は若手の起業家によって経営されるが、事業経過年数が増えて段階が移行するにしたがい、熟年世代が経営するようになる傾向がみられた。

表 14 社長の年齢

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
20 歳 代	2	4.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.3
30 歳 代	9	22.0	1	2.6	4	9.5	1	3.3	15	9.9
40 歳 代	16	39.0	16	42.1	9	21.4	7	23.3	48	31.8
50 歳 代	8	19.5	16	42.1	13	31.0	7	23.3	44	29.1
60 歳 代	4	9.8	4	10.5	9	21.4	12	40.0	29	19.2
70歳代以上	2	4.9	1	2.6	7	16.7	3	10.0	13	8.6
計	41	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	151	100.0

表 15 社長の経歴

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創 業 者 (学校卒業後すぐ)	1	2.4	2	5.3	4	9.5	0	0.0	7	4.6
創 業 者 (大企業サラリーマン経験)	6	14.6	7	18.4	1	2.4	1	3.3	15	9.9
創 業 者 (中堅・中小企業サラリーマン経験)	28	68.3	16	42.1	15	35.7	2	6.7	61	40.4
創 業 者 (自営業・経営者経験)	6	14.6	7	18.4	5	11.9	2	6.7	20	13.2
創 業 者 の 2 代 目・3 代 目	0	0.0	4	10.5	8	19.0	20	66.7	32	21.2
サラリーマン社長	0	0.0	1	2.6	6	14.3	4	13.3	11	7.3
そ の 他	0	0.0	1	2.6	3	7.1	1	3.3	5	3.3
計	41	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	151	100.0

2) 社長の経歴

全体では、「中堅・中小企業サラリーマン経験のある創業者」(40.4%)の経営する企業が最も多く、次いで「創業者の2代目・3代目」(21.2%)、「自営業・経営者経験のある創業者」(13.2%)の順である(表15)。

成長段階別では、創業期にある企業で、創業以前の経歴は別として全てが創業者であることのほか、創業期から展開期までに入っている企業は「中堅・中小企業サラリーマン経験のある創業者」が中核的な存在として経営しているのに対し、展開期から成熟期に入っている企業は「創業者の2代目・3代目」「サラリーマン社長」が経営しているケースが比較的多い。当初は創業者社長によってスタートするものの、事業の経過年数に応じて創業者以外の人が社長になるケースが多くなっている。

3) 社長に求められる能力

全体では、「的確な状況判断力」(61.3%)、「将来への予測力」(52.0%)、「経営管理能力」(46.7%)

の順となった。この3点を挙げた企業の割合は、他の回答肢に対して抜群に多い(表16)。

成長段階別では、創業期で「業界の専門的知識」「人脈構築力」「対外的交渉力」が、成熟期で「将来の予測力」が比較的多いことが目立つものの、総じて社長には、刻々と局面が変わる経営環境に適応した判断力を有し、社内の組織全体をきちんとマネジメントして、将来の発展方向を明確に示すことが重要であると考えていることにおいて大差ない。

(3) マーケティング及び研究開発

1) マーケティング活動で重視していること

全体では、「需要者ニーズ把握のための組織機能の強化」(52.3%)、「新製品・サービスの積極的投入」(49.7%)、「セールスパワーの強化」(40.3%)の3点を重視する企業が多い(表17)。

成長段階別では、どの段階においても、市場対応をきちんと図るための「需要者ニーズ把握のための組織機能の強化」や「新製品・サービスの積極的投入」を重視している企業が多いのが共通している。

加えて、創業期及び成長期にある企業では、知名度が低いがゆえに「自社のイメージの強化」(52.5%, 42.1%)を重視しているのに対し、展開期及び成熟期にある企業では、「販売チャネルの見直し・強化」(43.9%, 43.3%),「セールスパワーの強化」(39.0%, 63.3%)といった流通や営業政策を比較的重視していることが目立っている。

2) 売上高に対する研究開発費の比率

全体では、「1%以上2%未満」(27.4%)の企業が最も多く、「1%未満」(21.9%)がこれに次いだ。

「ゼロ」の企業(7.5%)と合わせて、これら「2%未満」の企業は56.8%に上った。ベンチャーキャピタルの出資基準は、研究開発費比率3%以上である。そこで、ここではその基準を上回る4%以上に注目してみると、全体で30.1%にとどまった(表18)。

成長段階別では、創業期は研究開発費比率が高い企業と低い企業に2極分化の傾向にあること(例えば、「2%未満」63.2%,「6%以上」23.7%),成長期に総じて高い企業が多いこと(例えば、「2%未満」39.5%,「6%以上」21.1%),逆に展開期・成熟期

表16 社長に求められる能力(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
従業員の統率力	6	14.6	10	27.0	8	19.0	9	30.0	33	22.0
業界の専門的知識	8	19.5	5	13.5	2	4.8	0	0.0	15	10.0
経営管理能力	18	43.9	16	43.2	21	50.0	15	50.0	70	46.7
的確な状況判断力	22	53.7	21	56.8	29	69.0	20	66.7	92	61.3
財務管理能力	6	14.6	8	21.6	11	26.2	2	6.7	27	18.0
人脈構築能力	13	31.7	5	13.5	8	19.0	3	10.0	29	19.3
対外的交渉力	9	22.0	4	10.8	4	9.5	2	6.7	19	12.7
販売戦略などの企画力	10	24.4	10	27.0	5	11.9	9	30.0	34	22.7
将来への予測力	18	43.9	17	45.9	22	52.4	21	70.0	78	52.0
人間的魅力	4	9.8	4	10.8	8	19.0	2	6.7	18	12.0
一般教養	1	2.4	2	5.4	0	0.0	0	0.0	3	2.0
人材育成能力	6	14.6	8	21.6	7	16.7	4	13.3	25	16.7
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.3	1	0.7
わからない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	41	100.0	37	100.0	42	100.0	30	100.0	150	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するもの2つの合計

表17 マーケティング活動で重視していること(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
セールスパワーの強化	9	22.5	16	42.1	16	39.0	19	63.3	60	40.3
物流の効率化	2	5.0	5	13.2	9	22.0	7	23.3	23	15.4
販売チャネルの見直し・強化	15	37.5	13	34.2	18	43.9	13	43.3	59	39.6
広告・販売促進活動の積極的展開	6	15.0	7	18.4	4	9.8	3	10.0	20	13.4
新製品・サービスの積極的投入	16	40.0	21	55.3	22	53.7	15	50.0	74	49.7
受容者ニーズ把握のための組織機能の強化	23	57.5	18	47.4	22	53.7	15	50.0	78	52.3
高価格政策	4	10.0	1	2.6	4	9.8	1	3.3	10	6.7
自社のイメージの強化	21	52.5	16	42.1	15	36.6	3	10.0	55	36.9
アフターサービス・クレーム処理体制の強化	16	40.0	10	26.3	11	26.8	11	36.7	48	32.2
その他	2	5.0	1	2.6	0	0.0	1	3.3	4	2.7
わからない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	40	100.0	38	100.0	41	100.0	30	100.0	149	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するもの2つの合計

表 18 売上高に対する研究開発費の比率

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ゼ ロ	2	5.3	0	0.0	4	9.8	5	17.2	11	7.5
1 % 未 満	7	18.4	6	15.8	11	26.8	8	27.6	32	21.9
1%以上2%未満	15	39.5	9	23.7	10	24.4	6	20.7	40	27.4
2%以上4%未満	1	2.6	10	26.3	5	12.2	2	6.9	18	12.3
4%以上6%未満	4	10.5	4	10.5	7	17.1	6	20.7	21	14.4
6%以上8%未満	1	2.6	2	5.3	1	2.4	0	0.0	4	2.7
8%以上10%未満	3	7.9	4	10.5	1	2.4	1	3.4	9	6.2
10 % 以 上	5	13.2	2	5.3	2	4.9	1	3.4	10	6.8
該 当 せ ず	0	0.0	1	2.6	0	0.0	0	0.0	1	0.7
計	38	100.0	38	100.0	41	100.0	29	100.0	146	100.0

表 19 研究開発の目的（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
革新的な技術シーズの育成・強化	16	42.1	21	56.8	17	44.7	9	34.6	63	45.3
自社が保有する在来技術の改善	15	39.5	11	29.7	14	36.8	11	42.3	51	36.7
自社が保有する技術の商品化への応用	14	36.8	20	54.1	19	50.0	14	53.8	67	48.2
導入技術の改良・改善	12	31.6	5	13.5	12	31.6	9	34.6	38	27.3
既存製品の生産工程の革新	4	10.5	6	16.2	9	23.7	4	15.4	23	16.5
そ の 他	7	18.4	4	10.8	3	7.9	3	11.5	17	12.2
取り組んでいない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	38	100.0	37	100.0	38	100.0	26	100.0	139	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するもの2つの合計

は低い企業が多いこと（例えば「2%未満」がそれぞれ61.0%, 65.5%）などが目立つ。

3) 研究開発の目的

全体では、「自社が保有する技術の商品化への応用」(48.2%), 「革新的な技術シーズの育成・強化」(45.3%), 「自社が保有する在来技術の改善」(36.7%) の順であった(表19)。

成長段階別では、創業期及び成長期で「革新的な技術シーズの育成・強化」、展開期及び成熟期で「自社の保有する技術の商品化への応用」をあげる企業の割合が多いが、総じて全体結果とほぼ同様である。つまり、研究開発の目的は、現有技術の絶え間ない改善に努めたり商品化につなげたりすることと、次世代技術の検索・育成に向けられているといえそうだ。

4) 研究開発に際しての連携の内容（公的研究機関）

全体では、「取り組んでいない」(49.6%) 企業が最も多く、「個別に指導・助言を受ける」(15.8%), 「時々、情報交換・研究交流を行う」(10.8%) 企業がそれに次いでいる(表20)。

成長段階別では、成長段階が移行するにしたがって、「取り組んでいない」企業の割合が低くなる傾向がある(例えば、創業期66.7%, 成熟期37.0%)。これは、社歴の浅い企業では、人的ネットワークが未整備であるため、公共研究機関とのつながりが弱いことを物語っているともいえる。

5) 研究開発に際しての連携の内容（大学）

全体では、「取り組んでいない」企業が63.0%に上り、「個別に指導・助言を受ける」、「特定テーマにつ

いて指導を仰ぐ」,「時々,情報交換・研究交流を行う」企業がこれに次ぐが,各々8~9%にすぎない(表21)。

成長段階別では,公的研究機関の結果と同様,成長段階が移行するにしたがって「取り組んでいない」企業の割合が低くなっている(例えば,創業期74.3%,成熟期51.9%)。

6) 大学との連携のねらい

全体では,「大学の技術力を活用できる」(54.5%),「技術的なアイデアを実現できる」(45.5%),「自社の技術者不足を捕える」(40.9%)の順である(表22)。

成長段階別でも,程度の差はあれ上記3つのねらいを重視している点でほぼ共通している。

表20 研究開発に際して連携の内容(公的研究機関)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
個別に指導・助言を受ける	2	5.6	6	16.2	10	25.6	4	14.8	22	15.8
特定テーマについて指導を仰ぐ	3	8.3	2	5.4	0	0.0	5	18.5	10	7.2
職員を研修に派遣する	2	5.6	1	2.7	2	5.1	3	11.1	8	5.8
時々,情報交換・研究交流を行う	3	8.3	6	16.2	3	7.7	3	11.1	15	10.8
特定テーマにつき共同研究を行う	0	0.0	5	13.5	3	7.7	2	7.4	10	7.2
特定テーマの研究を委託している	0	0.0	1	2.7	1	2.6	0	0.0	2	1.4
その他	2	5.6	0	0.0	1	2.6	0	0.0	3	2.2
取り組んでいない	24	66.7	16	43.2	19	48.7	10	37.0	69	49.6
計	36	100.0	37	100.0	39	100.0	27	100.0	139	100.0

表21 研究開発に際して連携の内容(大学)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
個別に指導・助言を受ける	2	5.7	3	8.8	4	10.3	3	11.1	12	8.9
特定テーマについて指導を仰ぐ	5	14.3	2	5.9	4	10.3	1	3.7	12	8.9
職員を研修に派遣する	0	0.0	0	0.0	1	2.6	0	0.0	1	0.7
時々,情報交換・研究交流を行う	2	5.7	3	8.8	2	5.1	4	14.8	11	8.1
特定テーマにつき共同研究を行う	0	0.0	3	8.8	5	12.8	1	3.7	9	6.7
特定テーマの研究を委託している	0	0.0	0	0.0	1	2.6	3	11.1	4	3.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	1	0.7
取り組んでいない	26	74.3	23	67.6	22	56.4	14	51.9	85	63.0
計	35	100.0	34	100.0	39	100.0	27	100.0	135	100.0

表22 大学との連携のねらい(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自社の技術者不足を補える	5	71.4	2	22.2	5	33.3	6	46.2	18	40.9
技術的なアイデアを実現できる	4	57.1	3	33.3	9	60.0	4	30.8	20	45.5
大学の技術力を活用できる	2	28.6	7	77.8	8	53.3	7	53.8	24	54.5
研究開発コストが少なくできる	1	14.3	3	33.3	3	20.0	3	23.1	10	22.7
その他	2	28.6	2	22.2	5	33.3	5	38.5	14	31.8
計	7	100.0	9	100.0	15	100.0	13	100.0	44	100.0

注) 社数は,最も重視するものと次に重視するものの合計。

7) 公的研究機関との連携に際して望むこと

全体では、「積極的に情報提供して欲しい」(44.8%)が最も多く、次いで「気軽に相談に応じて欲しい」(38.1%)、「補助金などの施策情報を教えて欲しい」(35.2%)であった。公的研究機関とは情報交流をする上で距離感がある一方、補助金等に対する期待感が表われている(表23)。

成長段階別でも、全体の結果と同様な傾向を示しているが、創業期で上記3項目への要望がより顕著であるほか、成長期で「自社ニーズに合った設備導入」(21.7%)「技術レベルを高める」(26.1%)、

成熟期で「商品化も相談できるようにして欲しい」(45.8%)「技術情報をより多く持っていて欲しい」(37.5%)など、より実務的な項目への回答が比較的多かった。

8) 大学との連携に際して望むこと

全体では、「気軽に相談に応じて欲しい」及び「積極的に情報提供して欲しい」(各51.0%)が最も多い。次は、「技術情報をより多く持っていて欲しい」(40.6%)である。これも企業と大学間の情報交流が疎遠であることをある意味で裏付けているし、多分野に亘る技術情報入手への期待感が表れている(表

表23 公的研究機関との連携に際して望むこと(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じる	12	48.0	5	21.7	15	45.5	8	33.3	40	38.1
積極的な情報提供	16	64.0	11	47.8	9	27.3	11	45.8	47	44.8
商品化の相談	5	20.0	7	30.4	7	21.2	11	45.8	30	28.6
自社の業種分野を扱う	4	16.0	5	21.7	7	21.2	6	25.0	22	21.0
技術情報をより多く持つ	8	32.0	5	21.7	5	15.2	9	37.5	27	25.7
補助金などの施策情報	11	44.0	8	34.8	9	27.3	9	37.5	37	35.2
試験などの結果を早く	2	8.0	5	21.7	6	18.2	3	12.5	16	15.2
自社のニーズにあった設備導入	1	4.0	5	21.7	4	12.1	3	12.5	13	12.4
技術レベルを高める	4	16.0	6	26.1	4	12.1	3	12.5	17	16.2
機器を自社研究員に使用	2	8.0	4	17.4	3	9.1	5	20.8	14	13.3
研究会などを頻繁に	4	16.0	2	8.7	2	6.1	2	8.3	10	9.5
その他	1	4.0	1	4.3	3	9.1	1	4.2	6	5.7
計	25	100.0	23	100.0	33	100.0	24	100.0	105	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するものの合計。

表24 大学との連携に際して望むこと(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
気軽に相談に応じる	11	47.8	10	50.0	14	48.3	14	58.3	49	51.0
積極的な情報提供	13	56.5	13	65.0	13	44.8	10	41.7	49	51.0
商品化の相談	3	13.0	4	20.0	7	24.1	7	29.2	21	21.9
自社の業種分野を扱う	3	13.0	3	15.0	8	27.6	3	12.5	17	17.7
技術情報をより多く持つ	10	43.5	8	40.0	10	34.5	11	45.8	39	40.6
補助金などの施策情報	1	4.3	0	0.0	1	3.4	2	8.3	4	4.2
試験などの結果を早く	1	4.3	0	0.0	6	20.7	6	25.0	13	13.5
自社のニーズにあった設備導入	1	4.3	0	0.0	1	3.4	4	16.7	6	6.3
技術レベルを高める	1	4.3	8	40.0	4	13.8	4	16.7	17	17.7
機器を自社研究員に使用	5	21.7	3	15.0	5	17.2	1	4.2	14	14.6
研究会などを頻繁に	12	52.2	4	20.0	3	10.3	4	16.7	23	24.0
その他	1	4.3	2	10.0	3	10.3	2	8.3	8	8.3
計	23	100.0	20	100.0	29	100.0	24	100.0	96	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するものの合計。

24)。

成長段階別では、創業期で「研究会等を頻繁に開いて欲しい」をあげる企業が52.2%に及び、基礎的知識・技術の収集と人的接触の機会を望んでいることが窺える。なお、成長期では「技術レベルを高めて欲しい」(40.0%)、展開期では「試験などの結果を早く」(20.7%)、成熟期では「試験などの効果を早く」(25.0%)や「自社のニーズに合った設備導入」(16.7%)など、より実務的な項目への回答が多いことが目立つ。

(4) 人と組織の活用

1) 現時点で最も人材を必要とする職種

全体では、「営業・販売部門担当者」(25.2%)を必要とする企業が最も多く、「管理職・幹部候補」(19.9%)、「研究開発部門担当者」(15.9%)がこれに続いている(表25)。

成長段階別では、どの成長段階にある企業もプロフィット・センターの役割を担う「営業・販売部門担当者」を必要としていることに加えて、創業期及

び成熟期には「経営企画部門担当者」(17.1%, 16.7%)、成長期及び展開期には「研究開発部門担当者」(18.4%, 26.2%)を必要とする企業が比較的多いことが目立つ。つまり、経営企画部門担当者は、創業期で新しい経営戦略や計画の立案と実行、成熟期でこれまでの戦略と経営行動を革新的に変える意味で必要とされ、研究開発部門担当者は、成長期及び展開期で成長の原動力となる研究開発がより重要視されることを示唆している。

2) 人材確保に必要な要素

全体では、「高い給与水準」(51.7%)を必要とする企業が最も多い。次に「充実した人材育成制度」(34.7%)、「社内コミュニケーションの良さ」(31.3%)があげられた(表26)。

成長段階別でも、上記の3要素を重視しているのはほぼ共通しているが、創業期には「自由な研究活動」(28.2%)「弾力的な勤務形態」(25.8%)、成長期には「会社の知名度」(41.7%)、展開期では「社内コミュニケーションの良さ」(40.5%)、成熟期

表 25 現時点で最も人材を必要とする職種

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
管理職・幹部候補	8	19.5	9	23.7	9	21.4	4	13.3	30	19.9
営業・販売部門担当者	11	26.8	10	26.3	9	21.4	8	26.7	38	25.2
生産部門担当者	4	9.8	1	2.6	1	2.4	5	16.7	11	7.3
研究開発部門担当者	2	4.9	7	18.4	11	26.2	4	13.3	24	15.9
経営企画部門担当者	7	17.1	2	5.3	5	11.9	5	16.7	19	12.6
情報技術部門担当者	3	7.3	2	5.3	4	9.5	2	6.7	11	7.3
その他	3	7.3	2	5.3	0	0.0	0	0.0	5	3.3
不足部門なし	1	2.4	3	7.9	3	7.1	2	6.7	9	6.0
計	41	100.0	38	100.0	42	100.0	30	100.0	151	100.0

表 26 人材確保に必要な要素 (全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
高い給与水準	16	41.0	16	44.4	25	59.5	19	63.3	76	51.7
福利厚生施設の充実	1	2.6	4	11.1	0	0.0	0	0.0	5	3.4
会社の知名度	7	17.9	15	41.7	11	26.2	8	26.7	41	27.9
自由な研究活動	11	28.2	6	16.7	7	16.7	4	13.3	28	19.0
弾力的な勤務形態	10	25.6	7	19.4	5	11.9	1	3.3	23	15.6
充実した人材育成制度	17	43.6	7	19.4	12	28.6	15	50.0	51	34.7
社内コミュニケーションの良さ	9	23.1	10	27.8	17	40.5	10	33.3	46	31.3
その他	3	7.7	4	11.1	3	7.1	2	6.7	12	8.2
計	39	100.0	36	100.0	42	100.0	30	100.0	147	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するものの合計。

では「高い給与水準」(67.3%)「充実した人材育成制度」(50.0%)などへの回答が比較的多いことが目立つ。スタートアップ期には企業としての柔軟性を、成長期には不足する従業員確保のための知名度を、展開・成熟期には社歴や規模にふさわしい待遇や制度の確立をそれぞれ課題としていることが窺える。

3) 従業員の動機づけ施策

全体では、「経営方針・理念の明確化」(69.6%)を筆頭に、「明確・公正な利益配分制度」(56.1%)、「人事評価制度の明確化」(45.9%)、「能力給」(40.5%)の4項目への回答が多い。つまり、従業員の労働意欲・生産性を高めるには、多くの企業で将来ビジョンを示し、利益が出たならば公正な配分を

行ない、人事も適正な評価・処遇が重要と考えている(表27)。

成長段階別でも、上記4つの施策を重視している点ではほぼ共通しているが、成熟期において「能力給」(30.0%)よりも「人事評価制度の明確化」(63.3%)、「明確・公正な利益配分制度」(63.3%)など、明確なルールにもとづく経営をあげる割合が多いことが目立っている。

4) 将来の会社組織

全体では、「現状規模を維持して収益基盤を確立する」(46.2%)が最も多く、次いで「分社化でグループ経営する」(24.1%)「株式公開を目指す」(17.2%)となっている。半数近い企業が経営規模の現状維持

表27 従業員の動機づけ施策(全体)

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
経営方針・理念の明確化	29	74.4	29	78.4	24	57.1	21	70.0	103	69.6
経営陣の気配り	6	15.4	5	13.5	8	19.0	3	10.0	22	14.9
管理職ポストの増設	0	0.0	3	8.1	1	2.4	0	0.0	4	2.7
人事評価制度の明確化	14	35.9	16	43.2	19	45.2	19	63.3	68	45.9
明確・公正な利益配分制	24	61.5	21	56.8	19	45.2	19	63.3	83	56.1
定期的な昇格・昇給	3	7.7	4	10.8	5	11.9	1	3.3	13	8.8
能力給	17	43.6	16	43.2	18	42.9	9	30.0	60	40.5
資格制度	3	7.7	0	0.0	3	7.1	1	3.3	7	4.7
教育機会の提供	9	23.1	6	16.2	10	23.8	8	26.7	33	22.3
提案制度	4	10.3	3	8.1	6	14.3	1	3.3	14	9.5
報奨制度	3	7.7	1	2.7	8	19.0	5	16.7	17	11.5
その他	0	0.0	1	2.7	1	2.4	1	3.3	3	2.0
計	39	100.0	37	100.0	42	100.0	30	100.0	148	100.0

注) 社数は、最も重視するものと次に重視するもの2つの合計。

表28 将来の会社組織

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
株式公開を目指す	4	10.0	8	22.2	7	17.5	6	20.7	25	17.2
組織規模は大きく、株式公開はおこなわず	6	15.0	4	11.1	3	7.5	2	6.9	15	10.3
分社化でグループ経営	7	17.5	13	36.1	9	22.5	6	20.7	35	24.1
現状規模を維持、収益基盤を確立	21	52.5	10	27.8	21	52.5	15	51.7	67	46.2
ある程度の収益確保後、売却	1	2.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7
その他	1	2.5	1	2.8	0	0.0	0	0.0	2	1.4
わからない	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	40	100.0	36	100.0	40	100.0	29	100.0	145	100.0

で収益改善を図ろうとするのは、長びく不況の反映ともみられる（表28）。

成長段階別では、成長期にある企業で、堅調な売上・収益の伸びを背景に「株式公開を目指す」（22.2%）。「分社化でグループ経営する」（36.1%）が比較的多かった。

(5) 資金の調達

1) 必要とする資金調達の目的

全体では「設備取得・更新」（51.0%）のための資金を必要とする企業が最も多く、次いで「人件費」（31.3%）、「研究開発」（29.9%）、「製品・サービスの生産」（27.9%）資金を必要とする企業となっている。総じて企業成長の原動力となる製品開発・生産と、その関連の設備投資に資金の必要性が高い（表29）。

成長段階別では、創業期で「人件費」（55.0%）、成長期及び展開期で「設備取得・更新」（54.1%、56.1%）、成熟期で「設備取得・更新」（58.6%）及

び「製品・サービスの生産」（48.3%）への回答が比較的多い。創業期にある企業の人件費資金の必要性が高いのは、回答企業の中に流通・サービス産業や情報産業など労働集約型の企業が比較的多く含まれているためとも考えられる。

2) 現時点での資金調達方法

全体では、「民間金融機関からの融資」（73.8%）と「自己資金」（66.4%）とする企業の割合が突出している（表30）。

成長段階別では、創業期の企業が「自己資金」（72.5%）、成長期・展開期・成熟期の企業が「民間金融機関からの融資」（81.1%、81.0%、83.3%）でそれぞれ資金調達している。創業期で自己資金に依存する割合が多いのは、社歴や売上の実績が乏しいことが背景にあると考えられる。また、成長期から成熟期までの企業で民間借入依存度がより高いのは、他人資本の調達（間接金融）で企業成長をなしてきたわが国の中堅・中小企業の実績を反映してい

表 29 必要とする資金調達の目的（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
研 究 開 発	10	25.0	9	24.3	15	36.6	10	34.5	44	29.9
設 備 取 得 ・ 更 新	15	37.5	20	54.1	23	56.1	17	58.6	75	51.0
製品・サービスの生産	8	20.0	11	29.7	8	19.5	14	48.3	41	27.9
人 件 費	22	55.0	9	24.3	10	24.4	5	17.2	46	31.3
広 告 ・ 宣 伝 費	2	5.0	3	8.1	4	9.8	0	0.0	9	6.1
商品・サービスの企画	9	22.5	7	18.9	4	9.8	6	20.7	26	17.7
事 業 所 拡 張	4	10.0	4	10.8	10	24.4	1	3.4	19	12.9
そ の 他	6	15.0	4	10.8	3	7.3	3	10.3	16	10.9
資 金 調 達 不 要	0	0.0	2	5.4	0	0.0	0	0.0	2	1.4
計	40	100.0	37	100.0	41	100.0	29	100.0	147	100.0

注) 社数は、最も必要とするものと次に必要とするものの合計。

表 30 現時点での資金調達方法（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
自 己 資 金	29	72.5	23	62.2	24	57.1	23	76.7	99	66.4
民 間 金 融 機 関 か ら の 融 資	21	52.5	30	81.1	34	81.0	25	83.3	110	73.8
ベンチャーキャピタル等からの出資	3	7.5	6	16.2	3	7.1	1	3.3	13	8.7
補 助 金 な の の 公 的 援 助	8	20.0	6	16.2	9	21.4	8	26.7	31	20.8
個 人 投 資 家 か ら の 出 資	3	7.5	2	5.4	1	2.4	1	3.3	7	4.7
そ の 他	6	15.0	2	5.4	5	11.9	0	0.0	13	8.7
計	40	100.0	37	100.0	42	100.0	30	100.0	149	100.0

注) 社数は、最も重要な手段と次に重要な手段の合計。

表 31 これまでの資金調達の障害（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
物的担保不足	22	57.9	15	41.7	19	48.7	12	44.4	68	48.6
既存借入金の残高が大きい	1	2.6	6	16.7	11	28.2	8	29.6	26	18.6
保証人不足	14	36.8	9	25.0	5	12.8	1	3.7	29	20.7
信用力不足	14	36.8	9	25.0	5	12.8	3	11.1	31	22.1
銀行の貸し渋り	7	18.4	5	13.9	11	28.2	2	7.4	25	17.9
研究・開発投資の理解が得られない	1	2.6	12	33.3	7	17.9	3	11.1	23	16.4
土地本位の評価	1	2.6	4	11.1	6	15.4	6	22.2	17	12.1
技術・商品・アイデア等の評価が得られない	2	5.3	8	22.2	4	10.3	2	7.4	16	11.4
業績不振	3	7.9	3	8.3	6	15.4	5	18.5	17	12.1
事業の将来の収益性が評価されない	6	15.8	3	8.3	5	12.8	6	22.2	20	14.3
保証協会の保証が受けられない	6	15.8	0	0.0	2	5.1	0	0.0	8	5.7
ベンチャーキャピタル等からの投資が受けられない	1	2.6	1	2.8	1	2.6	0	0.0	3	2.1
その他	6	15.8	1	2.8	2	5.1	1	3.7	10	7.1
障害なし	14	36.8	14	38.9	14	35.9	16	59.3	58	41.4
計	38	100.0	36	100.0	39	100.0	27	100.0	140	100.0

注) 社数は、最も大きな障害と次に大きな障害の2つの合計。

るといえよう。但し、成熟期では、「自己資金」をあげた企業も76.7%に上った。

3) これまでの資金調達の障害

全体では、「物的担保不足」(48.6%)が群を抜いて多い。次いで「信用力不足」(22.1%)、「保証人不足」(20.7%)の順となっている。売上実績の不足や保証人を含めた銀行の担保主義により、資金調達面での厳しい状況がうかがえる。但し、「障害なし」とする企業も40%強を占めており、企業間格差が明確になっている状況も示された(表31)。

成長段階別では、創業期にある企業で「物的担保不足」が57.9%を占めるほか、「保証人不足」や「信用力不足」(各36.8%)などが大きな障害になっている。成長期では「研究・開発投資の理解が得られない」(33.3%)、「技術・商品・アイデア等の評価が得られてない」(22.2%)など、次なる展開への評価が得られないことがネックとなっている。展開期及び成熟期の企業では「既存借入金の残高が大きい」(28.2%, 29.6%)とする割合が多いことが目立つ。

これらは、創業期にある企業は会社実績がない、成長期にある企業は開発投資の先行きが読めない、展開期及び成熟期にある企業は借り換えによる返済能力が十分でないと判断される場合が多いことを裏付けるデータとも読みとれる。なお、「障害なし」とする企業が、創業期～展開期では35～40%であるのに対し、成熟期では59.3%に上った。

4) 公的資金援助の成長段階に応じた支援策

成長段階に応じた公的資金の支援策をみると、創業期にある企業では、創業期に「補助金」(47.2%)、成長期及び展開期に「融資」(52.9%, 45.5%)、成熟期に「出資」(31.3%)を重視し、成長期にある企業では、創業期に「出資」(34.3%)、成長期～成熟期に「融資」(45.7～28.1%)を重視している。

また、展開期にある企業では、創業期から成熟期まで「融資」(41.7%～33.3%)、成熟期にある企業では、創業期に「補助金」(40.7%)、成長期～成熟期に「融資」(74.1%～51.9%)を重視している。つまり、公的資金支援システムとしては、融資を基本としながらも、創業期には補助金や出資も必要と考えている企業が多い(表32)。

(6) 情報化への対応

1) コンピュータ利用による情報システム化への取り組み

全体では、「業務効率導入段階」(業務に定着、見直し段階、未ネットワーク化)にあるところが49.0%を占め、「高度活用段階」(戦略的情報活用、ネットワーク形成段階)にあるところと合わせて約75%が有効活用段階にある(表33)。

成長段階別では、創業期にある企業で初期導入段階が多く、高度活用段階が少ない点が顕著である。

2) コンピュータ利用活用上の問題点

① 導入時点

全体では、「問題点はない」(38.0%)と考える企

業が最も多かった。比較的多く指摘されたのは「情報化の対策分野が不明確」(32.1%)、「情報化に対する経営者の理解不足」(13.9%)である。情報システムを経営の何に使うのか、どの程度有効なのかへの認識が不十分な企業も少なからずあるということである(表34)。

成長段階別では、創業期にある企業で半数が支障ないと考えていることが目立っている。

② システム面

全体では、「問題点はない」(31.6%)と考える企業が最も多かった。次に「社員のシステム内容の理解不足」(26.5%)、「端末機の台数など設備が不十分」

表32 公的資金援助の成長段階に応じた支援策(最も重要)

創業期

	補助金		融資		債務保証		出資		社債引受		その他		支援の必要なし		わからない		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業期	17	47.2	6	16.7	1	2.8	10	27.8	0	0.0	0	0.0	1	2.8	1	2.8	36	100.0
成長期	10	29.4	18	52.9	2	5.9	1	2.9	1	2.9	0	0.0	1	2.9	1	2.9	34	100.0
展開期	4	12.1	15	45.5	4	12.1	8	24.2	1	3.0	0	0.0	0	0.0	1	3.0	33	100.0
成熟期	1	3.1	6	18.8	5	15.6	10	31.3	4	12.5	0	0.0	5	15.6	1	3.1	32	100.0

成長期

	補助金		融資		債務保証		出資		社債引受		その他		支援の必要なし		わからない		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業期	9	25.7	10	28.6	1	2.9	12	34.3	0	0.0	0	0.0	3	8.6	0	0.0	35	100.0
成長期	8	22.9	16	45.7	2	5.7	4	11.4	1	2.9	0	0.0	4	11.4	0	0.0	35	100.0
展開期	2	6.3	15	46.9	4	12.5	9	28.1	0	0.0	0	0.0	2	6.3	0	0.0	32	100.0
成熟期	2	6.3	9	28.1	3	9.4	6	18.8	4	12.5	0	0.0	8	25.0	0	0.0	32	100.0

展開期

	補助金		融資		債務保証		出資		社債引受		その他		支援の必要なし		わからない		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業期	10	27.8	15	41.7	1	2.8	8	22.2	0	0.0	0	0.0	1	2.8	1	2.8	36	100.0
成長期	3	8.3	23	63.9	3	8.3	4	11.1	1	2.8	0	0.0	1	2.8	1	2.8	36	100.0
展開期	5	13.2	20	52.6	2	5.3	6	15.8	3	7.9	0	0.0	2	5.3	0	0.0	38	100.0
成熟期	3	8.3	12	33.3	0	0.0	6	16.7	6	16.7	1	2.8	7	19.4	1	2.8	36	100.0

成熟期

	補助金		融資		債務保証		出資		社債引受		その他		支援の必要なし		わからない		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
創業期	11	40.7	9	33.3	0	0.0	6	22.2	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0	27	100.0
成長期	1	3.7	20	74.1	1	3.7	2	7.4	2	7.4	0	0.0	1	3.7	0	0.0	27	100.0
展開期	2	7.4	17	63.0	2	7.4	3	11.1	2	7.4	0	0.0	1	3.7	0	0.0	27	100.0
成熟期	0	0.0	14	51.9	2	7.4	4	14.8	4	14.8	1	3.7	2	7.4	0	0.0	27	100.0

表33 コンピュータ利用による情報システム化への取り組み

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
未導入段階	3	7.3	4	10.8	3	7.3	0	0.0	10	6.7
初期導入段階	12	29.3	6	16.2	7	17.1	3	10.0	28	18.8
業務効率導入段階	19	46.3	17	45.9	19	46.3	18	60.0	73	49.0
高度活用段階	7	17.1	10	27.0	12	29.3	9	30.0	38	25.5
計	41	100.0	37	100.0	41	100.0	30	100.0	149	100.0

(17.6%) があげられた (表 35)。

成長段階別では、創業期にある企業で「問題点はない」(44.7%)、成長期にある企業で「システムのレベルが合わない」(19.4%)ことを問題視するところが比較的多かった。

③ 社内体制

全体では、「問題点はない」(35.8%) と考える企業が最も多かった。次に「操作に関する教育が不十分」(24.8%)、「情報化推進担当者が不明確」(17.5%) など、システムを稼働させる体制に関する項目があ

げられた (表 36)。

成長段階別では、成熟期においてシステムを稼働させる体制が必ずしも十分でないことが窺われる。

④ 今後のコンピュータによる情報化の取り組み

全体では、「情報化を積極的に推し進める」(48.0%)、「情報化を進める」(41.2%) が合わせて 9 割近くを占めている。情報化への取り組みなしでは、市場対応や社内管理がうまくできないと考えているといえる (表 37)。

成長段階別でも、全体の傾向と同様である。

表 34 コンピュータ利用活用上の問題点【導入時点】

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
情報化の対象分野が不明確	10	26.3	10	32.3	11	28.9	13	43.3	44	32.1
情報化に対する経営者の理解不足	6	15.8	5	16.1	6	15.8	2	6.7	19	13.9
他社が使っているから導入した	1	2.6	0	0.0	3	7.9	3	10.0	7	5.1
他社から強制されて導入した	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
特に目的なく導入した	0	0.0	0	0.0	1	2.6	1	3.3	2	1.5
その他の	2	5.3	5	16.1	3	7.9	3	10.0	13	9.5
問題点はない	19	50.0	11	35.5	14	36.8	8	26.7	52	38.0
計	38	100.0	31	100.0	38	100.0	30	100.0	137	100.0

表 35 コンピュータ利用活用上の問題点【システム面】

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
社員のシステム内容の理解不足	9	23.7	6	19.4	11	29.7	10	33.3	36	26.5
システムに仕事内容が合わない	3	7.9	3	9.7	2	5.4	2	6.7	10	7.4
システムのレベルが合わない	3	7.9	6	19.4	3	8.1	3	10.0	15	11.0
端末機の台数など設備が不十分	3	7.9	5	16.1	7	18.9	9	30.0	24	17.6
その他の	3	7.9	2	6.5	2	5.4	1	3.3	8	5.9
問題点はない	17	44.7	9	29.0	12	32.4	5	16.7	43	31.6
計	38	100.0	31	100.0	37	100.0	30	100.0	136	100.0

表 36 コンピュータ利用活用上の問題点【社内体制】

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
社内にコンピュータを中心にした考えなし	2	5.3	1	3.2	1	2.6	2	6.7	6	4.4
情報化推進担当者が不明確	3	7.9	6	19.4	6	15.8	9	30.0	24	17.5
操作に関する教育が不十分	11	28.9	5	16.1	7	18.4	11	36.7	34	24.8
故障・操作法に対するサポート体制不十分	7	18.4	5	16.1	8	21.1	2	6.7	22	16.1
その他の	0	0.0	1	3.2	0	0.0	1	3.3	2	1.5
問題点はない	15	39.5	13	41.9	16	42.1	5	16.7	49	35.8
計	38	100.0	31	100.0	38	100.0	30	100.0	137	100.0

表 37 今後のコンピュータによる情報化の取組み

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
情報化を積極的に推し進める	16	39.0	18	50.0	24	58.5	13	43.3	71	48.0
情報化を進める	19	46.3	15	41.7	13	31.7	14	46.7	61	41.2
現状維持程度	6	14.6	3	8.3	4	9.8	3	10.0	16	10.8
現状より縮小予定	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
計	41	100.0	36	100.0	41	100.0	30	100.0	148	100.0

表 38 行政や公的機関への要望（全体）

	創業期		成長期		展開期		成熟期		計	
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
民間金融機関からの融資の債務保証	12	29.3	14	37.8	17	41.5	8	27.6	51	34.5
低利融資	21	51.2	21	56.8	26	63.4	11	37.9	79	53.4
人材確保に対する支援	8	19.5	5	13.5	5	12.2	3	10.3	21	14.2
人材育成に対する支援	15	36.6	9	24.3	7	17.1	10	34.5	41	27.7
技術ノウハウの情報提供・相談	9	22.0	6	16.2	9	22.0	5	17.2	29	19.6
市場情報の提供・相談の実施	12	29.3	7	18.9	8	19.5	8	27.6	35	23.6
各種交流会の開催	7	17.1	3	8.1	4	9.8	3	10.3	17	11.5
税制面の優遇措置	22	53.7	24	64.9	27	65.9	16	55.2	89	60.1
規制緩和の促進	6	14.6	12	32.4	14	34.1	17	58.6	49	33.1
経営問題の相談窓口	5	12.2	0	0.0	0	0.0	1	3.4	6	4.1
その他	0	0.0	2	5.4	0	0.0	1	3.4	3	2.0
要望なし	0	0.0	1	2.7	0	0.0	0	0.0	1	0.7
計	41	100.0	37	100.0	41	100.0	29	100.0	148	100.0

注) 社数は、最も重視する要望と次に重視する要望 2 つの合計。

(7) 行政や公的機関への要望

全体では、「税制面の優遇措置」(60.1%)を重視する企業が最も多く、次いで「低利融資」(53.4%)、「民間金融機関からの融資の債務保証」(34.5%)など資金面のサポートに関する要望が多い(表 38)。

成長段階別では、上記 3 つの要望に加えて、創業期と成熟期では「人材育成に対する支援」(36.6%、34.5%)、成長期から成熟期では「規制緩和の促進」(32.4%~58.6%)を要望する企業の割合が比較的多い。創業期にはスタートアップを成功させるために、少ない人材を上手に育てなければならないし、成熟期には第 2 の創業という意味から企業を革新する人材の育成が必要とみられる。規制緩和もまた、更なる成長を考える上で重要な条件の一つとしてとらえられている。

III. 要 約

1. 全体的傾向

この 3、4 年、(財)ベンチャーエンタープライズセンター〈略称：VEC〉(例えば、「平成 9 年版ベンチャービジネス動向調査」)、早稲田大学アントレプレヌール研究会〈略称：WERU〉(例えば、1995 年 6 月実施の「ベンチャービジネスアンケート調査」)、中小企業庁(例えば、「中小企業白書」平成 9・10・11 年版)などが、ニュービジネス企業やベンチャービジネス、創造的中小企業などを対象に、成長段階別の成長・発展要因や経営課題に関する調査を相次いで行なっている。

それら全国レベルの調査結果と、北海道のニュービジネス企業を対象とした今回の調査結果は、例えば研究開発における公的研究機関や大学との連携に関して、そのテーマ・方法はほぼ同じだが、北海道企業ではそもそも連携している企業の割合がかなり

少ないといった相違点もないわけではないが（VEC調査との比較）、多くの基本的な項目ではほぼ一致した。例えば、次のような事項である。

1) 創業期から成熟期までの各段階を通じて、成長発展要因として既存市場での成長と製品・サービスの多様化を挙げる企業の割合が多いこと。これは、成長市場であれ成熟市場であれ、自社の事業分野の中で製品・サービスに不断の改良・改善を図ることが、成長発展のベースであることを改めて物語るものである（これは、WERU調査と同じ傾向）。

2) 次の成長段階に移行するのに、5年から10年を要している企業の割合が多いこと（WERU調査と同じ傾向）。

3) 創業期から成長期へ、さらに展開期、成熟期へと成長段階が変わった契機として、総じてマーケットの変化や競争環境の変化など、外部要因が多く挙げられたこと。これは、自然発生的な経過・発展を遂げてきたわが国企業の一般的な傾向をそのまま示すものといえる。但し、成長期では新製品の導入、積極的な設備投資、販売政策の変更、道外進出、さらにはベンチャーキャピタル等外部資本の導入など、創業期からの経営戦略要因を挙げる割合が比較的多く、展開期、成熟期では先の外部要因を挙げる割合がより多い（WERU調査と同じ傾向）。

4) 経営上の課題は、創業期では資金の不足が最も大きく、組織的経営の未確立を挙げる企業も多いこと、成長期では組織的経営の未確立のほか管理職・幹部候補など従業員の質的不足が顕在化すること、展開期・成熟期では需要の低迷、製品価格の低下に遭遇、より成長力・競争力に富む新製品、新事業分野の開発が重要であること（中小企業白書及びWERU調査と同じ傾向）。

5) 資金調達上の障害として、物的担保不足、借入金残高大、保証人・信用力不足、銀行の貸し渋りが上位に並んでいること（中小企業白書と同じ傾向）。

2. 成長段階ごとの特徴・課題

上述したように、全般的には全国調査とほぼ同様の結果となった。しかし、今回の調査結果について成長段階ごとの具体的な傾向・特徴や課題をみれば、それぞれ異なることは言うまでもない。個々の項目については前章で触れているので、ここでは主な項目あるいは特徴的な項目に絞って要約的に整理しておく。

(1) 創業期

1) 創業時点で資金・従業員や販売先の確保難が

あったものの、事業の新規性や意思決定・行動の早さなどを武器に主事業及び企業全体の売上伸長率の高い企業が目立つ（但し、経常利益率は総じて低い）。経営上の課題は、何といたっても資金不足。組織的経営の未確立も目立つ。マーケティング面では、需要者ニーズ把握のための組織機能の強化と並んで企業イメージの強化が重視されている。なお、社長に求められる能力としては、最も若くて全て創業者であることもあってか、他の成長段階の社長と比べて人脈構築力、対外的交渉力、業界の専門知識などが多い。

2) 人材面に関しては、経営企画及び営業・販売部門担当者を求める企業がやや多いが、他の成長段階と比べて大差あるわけではない。人材確保の要素として自由な研究活動、弾力的な勤務形態など、自由・柔軟を重視する割合の多い点が特徴的である。また、社長の気持ち次第で事が運ばれる側面が強いせい、従業員への動機づけ施策として、経営方針・理念の明確化、明確・公正な利益配分制度への回答が多かった。

3) 売上高に対する研究開発費比率は総じて低い企業が多いが、10%以上を計上している企業が13.2%（全体では6.8%）もあるなど、積極展開している企業も少なくない。但し、研究開発の公的研究機関や大学との連携については、約70%が未着手（ちなみに成熟期では40~50%に減少）である。なお、公的研究機関・大学には、積極的な情報提供・気軽な相談・研究会の開催など、敷居を低くしての交流や情報提供の機会を求めている。

また、コンピュータ利用による情報システム化への取り組みは、成長段階を経るに従って高度化が進んでおり、創業期で業務効率導入及び高度活用段階にある企業は63.4%（成熟期では90.0%）にとどまっている。

4) 資金調達に関しては、必要資金として人件費が群を抜いて多いこと、物的担保や保証人・信用力不足、保証協会の保証を受けられないこと等を背景に自己資金で賄っている割合が多いこと、支援策として補助金を重視していることなどが特徴的である。

5) 行政や公的機関への要望としては、税制優遇・低利融資・債務保証などの資金サポートのほか、人材確保・育成への支援、経営問題への相談窓口を望む割合が多い。

(2) 成長期

1) 製品・サービスの多様性や品質、技術面の優位性をベースに、売上の伸びや利益率は堅調な企業

が多い。成長段階が変わったのは、新製品の導入・販売政策の工夫・設備投資、さらには VC など外部資本導入や道外進出など、創業期からの経営戦略要因を挙げる企業が多く、将来の企業像も他の成長ステージでは現状を維持しつつ収益基盤の強化を重視する企業が多い中、分社化によるグループ経営や株式公開などへの回答が際だって多かった。経営上の課題で目立つのは、急成長の故に組織的経営の未確立と従業員の質的不足。マーケティング面では、企業イメージの強化や更なる成長に向けた新製品・サービスの投入、広告・販売促進活動の強化を重視している点が特徴的である。

2) 人材面では、次代に向けて管理職・幹部候補と研究開発部門担当者を求める割合が比較的多い。人材確保に関しては、会社の知名度向上と福利厚生施設の充実が重視され始めている。また、各成長段階の中で、成長期ではトップの独断・先行の側面が強すぎるせいか、従業員の動機づけについて経営方針・理念の明確化が最も多かった。管理職ポスト増設の必要性への回答も多い。

3) 売上高対研究開発費比率は、2%未満に過ぎない企業が40%弱にとどまり（全体では60%弱）、他の成長段階と比べてその比率は最も高い傾向にある。研究目的は、革新的な技術シーズの育成強化と保有技術の商品化への応用が目立って多く、基礎・応用の両面に力を入れていることが読み取れる。大学等との連携では、その技術力を活用できるとして特定テーマに関する共同研究に取り組んでいる割合が最も多いが、連携先には情報提供の強化と併せて技術レベルの向上を要望している。

4) 必要とする資金は設備取得・更新、調達方法及び支援策については融資のほか VC 等からの出資を挙げる企業の多さが目立っている。なお、資金調達上のネックとして、研究開発投資や技術・商品・アイデアなど積極策への評価が得られないとする回答が総じて多いことも特徴的である。

5) 行政等への要望としては、税制優遇・低利融資・債務保証など資金サポートを挙げた企業の割合が最も多い。

(3) 展開期

1) これまでの成長・発展要因として、他の成長段階よりも技術革新とコストダウンを挙げる企業の割合が多い。企業の強みでも、価格と品質に競争力のある応用製品の開発力を重視している。しかし、マーケットや競争環境の変化によって成長期から展開期に転じ、売上の伸び・利益率はかなり高い企業がある反面、低い企業も目立ちはじめ、企業間格差

がつきつつあることが窺える。経営上の課題では、需要低迷・価格低下に加えて同業他社の参入が多く、厳しい競争局面にあることを物語っている。よって、需要者ニーズに立った新製品・サービスの投入、販路の見直し・強化といったきめ細かなマーケティング戦略が重要視されている。なお、設立2、30年の企業が多いことから、創業者の2代目やサラリーマン社長が目立ちはじめ、その能力も的確な状況判断力がより強く求められている。

2) 人材面に関しては、更なる成長の原動力となる研究開発部門担当者を望む割合が比較的多い。なお、人材確保のためには給与水準のレベルアップに加えて社内コミュニケーションの良さ、動機づけ施策では経営陣の気配りや提案・報奨制度への回答が比較的多く、組織体制を一定程度整備・確立したあとの人間的側面への配慮が意識されている。

3) 研究開発の面では、生産工程や導入技術の革新・改良を目的とする企業がやや多い傾向にある。大学等との連携は、技術的なアイデアを実現できるとして個別に指導・助言を受けたり特定テーマの共同研究を行う割合が比較的多いが、要望として指導業種分野の拡大や試験結果を早く提供するといった機能強化が求められている。

4) 資金面では、研究開発と事業所拡張資金を必要とする企業の多さが目立つ。資金調達は、融資に頼る企業の割合が多いが、借入残が多く銀行の貸し渋り等もあることから、支援策として融資の拡充を重要視する傾向がある。

5) 行政等への要望は、成長期の場合とほぼ同様に税制優遇・低利融資・債務保証が圧倒的である。

(4) 成熟期

1) 設立30～50年という企業が多く、資本金・従業員・売上高などの規模も大きい。これまでに至った要因としては、既存マーケットでの成長や製品・サービスの多様化が際だって多く、他社との優位性もこれまでの蓄積をベースに技術・品質面に加えて優良顧客、財務面を挙げる企業が目立っている。但し、需要低迷・価格低下など経営環境の変化に遭遇しており、売上の伸びや利益率は低い傾向にある（一部に高い企業もあり、展開期の企業同様、企業間格差がみられる）。よって、マーケティング活動ではセールス力、チャネルの見直し・強化、物流効率化など、売上拡大に直結する流通や営業政策がより重要視されている。なお、その大半が2・3代目ないしサラリーマン出身で高齢化も目立つ社長には、次なる展開へ向けての予測力や判断力が強く求められる結果となった。

2) 人材面では、新たな戦略展開を担う経営企画部門担当者を必要とする企業が比較的多い。なお、人材確保のためには高い給与と人材育成制度の充実、動機づけでは人事評価や利益配分制度の明確化が重要視されるなど、社歴や企業規模に見合った施策の充実が多く挙げられた。

3) 売上高に対する研究開発費比率はそう高くない企業が多いが、これまでに培った技術を活用、商品化を探ることを狙いに、大学・公的研究機関と連携している割合も4つの成長段階の中では最も多い。なお、連携に際して望むこととしては商品化の相談や試験結果を早くして欲しいなど、即応的な項目への回答が多かった。

4) 資金面では、設備取得・更新や製品・サービスの生産増強に向けたニーズが顕著である。また、その調達に関しては融資に依存する割合が高いが、ネックとして借入残高の多さや事業の将来性が評価されないといった回答が比較的多かった。但し、これまでの信用・蓄積もあってか自己資金で賄っている企業や資金調達ではネックなしとする企業も相当数に上っている。

5) 行政等への要望としては、新規事業展開を構想する企業が多いせいか、規制緩和の促進と人材育成への支援が多かった。

IV. 今後の課題

我が国の産業をめぐるのは、既存産業の競争力強化と同時に、開業率が低迷していることから新規成長分野を中心に優れた技術やユニークなアイデア、システム等を武器にする研究開発型企業や新しいタイプの流通・サービス業など、いわゆるニュービジネスの出現、発展が強く期待されている。こうした状況は、本道においても全く同様である。

そこで本調査研究では、本道ニュービジネス企業へのアンケート調査を行い、成長段階ごとの経営的特徴や問題点を探った。ここでは得られた調査結果を念頭に置きながら、次なる成長段階へ進むための重要要因と思われる事柄に絞って、企業経営のあり方、行政をはじめとする関係諸機関の支援のあり方を含めて今後の課題を整理しておく。

1) 創業期においては、ヒト・モノ・カネ・情報など経営資源の全てが不足しているが、最大のネックは資金不足である。その解消のため、一般に創業期の企業は「事業計画書」を通じて助成金・補助金や投融資などの資金支援を行う行政・銀行・ベンチャーキャピタル(VC)などと交渉を開始する。ポイントは言うまでもなく事業計画の善し悪しであ

る。つまり、創業期においては経営者の事業計画策定能力が資金力不足をカバーすることにつながる。これからは、こうした能力の優れた人材を輩出するため、大学・大学院等において事業シミュレーションを中心にした起業家養成の取り組み・充実が重要視される所以である。一方、資金支援を行う側も、事業の可能性を的確に評価できる体制の整備が望まれる。また、煩雑な手続きを改め、簡略・迅速な申請と審査に向けても工夫を要しよう。

ところで、新規企業やベンチャー企業などに対しては、資金面はもとより労働力の確保・育成や市場開拓などをサポートする制度が、国、道、市町村や経済団体、大学等によってかなり整備・拡充されてきている。だが、その認知・利用割合は少ない。例えば、北海道産業クラスター創造研究会が、昨年、ベンチャー企業を対象に行政や政府系金融機関が採用している85の支援制度について調査したところ、利用したことがある企業を含めて知っている企業の割合は、僅か4%程であった。その大きな理由の一つは、統一的に情報提供する窓口がないことである。そこで、北海道産業クラスター創造研究会が提案している情報システム「VIRTUAL TECHNOPOLIS HOKKAIDO」などにより、起業支援情報の総合性・一覧性・随時入手容易性などが実現されれば、創業期のヒト・モノ・カネ不足解消に大きく貢献することになるだろう。

なお、大学には、民間企業との技術交流や移転への取り組みのほか、例えば事業全般の問題について気軽に情報交換・相談できる「交流会」を設けるなど、敷居を低くして創業期企業との連携・協力関係を着実に積み上げていく姿勢が大切であろう。

2) 成長期は、創業期における革新的な新製品・サービスの開発・導入や販売システムの工夫などが効を奏して事業規模が急速に拡大する。従って、ここでもヒト・モノ・カネが不足することから、経営資源の外部導入が経営のポイントになる。

特に人材の質的不足が深刻化するので、社長を補佐する経営幹部や革新的な技術シーズの強化、その製品化に向けた研究開発を担う人材などの補充が重要である。この点、最近の労働力の流動化で有利な状況ができてつつある。また、活発な設備投資や事業所拡張、研究開発の展開などで、資金に対するニーズも旺盛である。低利融資・債務保証の拡充や税制面の優遇措置に加えて、成長を加速、店頭公開の早期化を図る観点からも、今後、直接金融強化に向けた政策的対応の充実が求められよう。

いずれにしてもこの段階は、一般に経営者の強い

パワーが急成長の原動力であり、企業内の組織体制や諸制度も未整備の状態にある。それだけに、経営者に対する経営全般に亘る良きアドバイザーの存在が非常に重要である。

なお、今回の調査では、研究開発に関して自社の固有技術を補強する知識・技術を有する大学との連携を図りたいという企業が多かった。資金支援の行政や銀行には研究開発の評価（技術面・マーケット面）を適切に行なって投資促進につながる支援制度への改革を求めていることが明らかになった。今後、行政や銀行・VCなどには研究開発で発生する知的所有権の担保化の促進、主に技術系の大学には連携のあり方（知的所有権の権利帰属先、成功報酬の方法等）を検討、独自の支援プログラムを作成するといった取り組みの強化が求められよう。

3) 展開期・成熟期は、創業期・成長期を通じた経営基盤の確立によって経営状態や課題もかなり異なってくる。例えば今回の調査で、経営上の強みとして技術・品質面に加えて優良顧客や財務面を挙げる企業の割合が多くなっている。特に資金調達面では、借入残の大きさや銀行の貸し渋りに苦しんでいる企業もないわけではないが、総じて障害なしの企業が増え、成熟期ではそれが6割にも上った。従って、経営上の課題の中で、資金不足の問題は大きく比重が下がる。また、総じてワンマン経営から組織による経営へ転換が進む。それだけに自由闊達なコミュニケーションや社歴・企業規模に相応しい人事諸制度の充実、事業部制・社内ベンチャー・分社化の導入など、組織活力の維持、強化が重要な課題となる。

問題は、次の成長段階へ向けた取り組みである。いわば展開期は第2創業へ向けた準備期、成熟期はその本格期とも位置づけられる。つまり、ここでは既存製品・サービスの改良やこれまでに培った販売網、営業力等を駆使して市場深耕を図る一方、市場性に富む新たな製品やサービスをいかに連続的に開発するかが最大の課題である。今回の調査で、展開期企業で研究開発部門担当者を最も必要としていたり、成熟期企業で行政に対し規制緩和を最も希望し

ていることに、その一端が窺える。

連続的なヒット製品・サービスの開発には、一般に技術シーズからアプローチするよりも、既存顧客・消費者等からのニーズ、即ち第一線の営業情報に基礎をおく取り組みの方が成功確率が高いとされている。展開期・成熟期企業においては、改めてマーケティング・営業機能の強化とそれを活かす経営システムの確立が求められる。支援サイドにおいては、ややもすると技術開発的側面からの支援を重視しがちであるが、この段階の企業に対しては、むしろ産学官挙げていわばマーケティングのプロを揃えた支援体制を整備することこそ優先すべき課題であろう。

参考文献・資料

- 1) 中小企業庁編「中小企業白書—平成9・10・11年版」(大蔵省印刷局)。
- 2) ㈱ベンチャーエンタープライズセンター「平成9年版ベンチャービジネス動向調査報告」(1997年3月)。
- 3) 柳 孝一・山本孝夫「ベンチャーマネジメントの変革」(日本経済新聞社、1996年4月)。
- 4) 北海道産業クラスター創業研究会ベンチャーグループ・日本開発銀行・北海道東海大学「北海道における起業家支援システムの在り方について」(1997年3月)。
- 5) ㈱北海道未来総合研究所「ニュービジネス地方宣言」(北海道ニュービジネス協議会、1988年3月)。
- 6) 渡辺英幸「カベを破る経営管理術」(日本経済新聞社、1997年1月)。
- 7) 吉川智教「日本における研究開発型ベンチャー企業成立のための主要条件—ベンチャー企業の内部条件と市場メカニズムの条件」(日本ベンチャー学会第1回全国大会報告資料、1998年12月)。

付記：本研究は、1998年度酪農学園大学短期大学部共同研究の助成(採択No.1)を受けたものである。